

Designing an Innovative Organizational Culture Model in Sepah Bank

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Sohrab Pasandi Darzivali¹
Jafar Beikzad^{2*}
Yahya Dadashkarimi³
Hossein Emari⁴

How to cite this article

Sohrab Pasandi Darzivali, Jafar Beikzad, Yahya Dadashkarimi, Hossein Emari, Designing an Innovative Organizational Culture Model in Sepah Bank, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:4(4); 209-222

1. PhD student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
2. Department of Public Administration, Bonab Branch, Aza Islamic University, Bonab, Iran (Corresponding Author).
3. Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
4. Business Management Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

* Correspondence:

Address:
Phone:
Email: beikzad_jafar@yahoo.com

Article History

Received: 2020/10/06
Accepted: 2021/12/22

ABSTRACT

Purpose: The current research was conducted with the aim of designing an innovative organizational culture model in Sepah Bank.

Materials and Methods: The current research is a design research. In this research, it was done as follows: first, the prototype of the proposed model was designed with the qualitative synthesis method. Then the designed model was provided to the experts and validated. "Research synthesis" integrated method was used to produce the prototype or model design, and the Lavshe method was used to validate the model. The statistical population of this research included all valid scientific articles in the field of innovative organizational culture, which according to the regular search in databases, based on the inclusion criteria, 205 scientific articles were identified and finally, based on the exclusion criteria, 60 research articles were selected for the final analysis. became To validate the model, there were people from management professors, management specialists and managers of Sepah Bank who were purposefully selected based on the entry criteria.

Findings: The findings of the research represented 4 main themes and 17 sub-themes. Sub-themes include; The leadership of the innovation process in the bank is an innovative organizational culture and atmosphere, an empowering and supportive structure for innovation, and an innovative manager.

Conclusion: According to the results presented in the above table, the average Lavshe coefficient obtained for all the questions of the proposed model was estimated as CVR = 0.847, so the model of innovative organizational culture in Sepah Bank was recognized as valid.

Keywords: Organizational Culture, Innovative Culture, Organizational Atmosphere

طراحی الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک

سپه

سهراب پسندی درزیولی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

جعفر بیگ زاد^{۲*}

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول).

یحیی داداش کریمی^۳

گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

حسین عماري^۴

گروه مدیریت بازرگانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک سپه انجام شد.

مواد و روش ها: پژوهش حاضر از نوع پژوهش طراحی می باشد. در این پژوهش بدین ترتیب عمل شد که ابتدا با روش کیفی سنتزپژوهی نمونه اولیه الگوی پیشنهادی طراحی شد. سپس الگوی طراحی شده در اختیار صاحب نظران قرار گرفته و اعتبارسنجی شد. برای تولید نمونه ی اولیه یا طراحی الگو از روش تلفیقی «سنتز پژوهی» استفاده شد و برای اعتبارسنجی الگو از روش لاوشه استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مقالات علمی معتبر در زمینه فرهنگ سازمانی نوآورانه بود که باتوجه به جست و جوی منظم در پایگاه های اطلاعاتی، براساس معیارهای ورود تعداد ۲۰۵ مقاله علمی شناسایی و در نهایت بر اساس معیارهای خروج تعداد ۶۰ مقاله پژوهشی برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. برای اعتبارسنجی الگو، افرادی از میان اساتید حوزه مدیریت، متخصصان مدیریت و مدیران بانک سپه بودند که به طور هدفمند براساس ملاک های ورود انتخاب شدند.

یافته ها: یافته های تحقیق نمایانگر ۴ مضمون اصلی و ۱۷ مضمون فرعی بود. مضامین فرعی شامل: رهبری فرایند نوآوری در بانک، فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه، ساختار توانمندساز و حامی نوآوری و مدیر نوآور می باشد.

نتیجه گیری: مطابق با نتایج ارایه شده در جدول فوق، میانگین ضریب لاوشه بدست آمده برای کل سؤالات الگوی پیشنهادی نیز $CVR = 0.847$ برآورد شد، بنابراین الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک سپه معتبر شناخته شد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، فرهنگ نوآورانه، جو سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۲

* نویسنده مسئول: beikzad_jafar@yahoo.com

مقدمه

یکی از عوامل سازمانی که در دهه های اخیر مورد توجه قرار گرفته، فرهنگ نوآوری است که اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند درک صحیح تمام ابعاد آن است. در حال حاضر افراد و شرکت های گوناگون سرا سر دنیا با هدف ک سب مزیت رقابتی، بهره مندی از نوآوری و فعالیت های کار آفرینانه را آغاز کرده اند. گروهی از محققان با تمرکز بر نقش فرهنگ طرفدار نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی محیطی مناسب برای اتخاذ ایده ها و روش های جدید تصور می کنند(۱). فرهنگ نوآوری، فرهنگی است که از بروز اندیشه خلاق آغازین و پیاده سازی آن و رسیدن به محصول نهایی حمایت می کند. فرهنگ نوآوری، نمایانگر منابع ناملموس است که در سطح فزاینده ای از نوآوری سهم هستند. بنابراین نوآوری، شیوه تفکر و شیوه عمل را امکان پذیر ساخته و به بروز نوآوری کمک می کند(۲). نوآوری و خلاقیت به دلیل به وجود آوردن مزیت های رقابتی در حیطه های مختلف بحث روز جهانی به شمار می آید. یکی از دلایل افزایش روز افزون فشار بر صنایع خلاق به عنوان منبع تولید ثروت در بازار ملی و جهانی در سال های اخیر است. همه سازمانها برای بقا نیازمند اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می دهند(۳). تا زمانی که فرهنگ نوآوری در سازمان به وجود نیاید سایر اقدامات سازمانی برای ترغیب نوآوری بی نتیجه خواهد بود. لذا برای داشتن سازمانی نوآور به منظور دستیابی به مزیت رقابتی، تلاش برای ایجاد فرهنگ نوآوری عنصری ضروری به نظر می رسد چرا که این فرهنگ سازمانی است که آنچه را که قابل قبول است و هر آنچه که قابل قبول نیست را تعیین می کند و راهنمایی را برای اعضای سازمان فراهم می سازد که اطمینان می بخشد نیازهای افراد و سازمان همزمان تامین شود(۴). با توجه به ضعف حوزه نوآوری ک شور و تجربه اندک در خ صوص مدیریت فرهنگ نوآوری و همچنین مشکلاتی که مانع شکل گیری فرهنگ نوآوری می شوند مثل دشواری اجرای تلاش ها (معمولا تلاش های نوآوری پیچیده است و به سادگی اجرا نمی شود)، نداشتن انتظار نوآوری از کارکنان (اغلب از کارکنان صف، انتظار ارائه کالا و خدمات خوب می رود و انتظار مشارکت آنها در نوآوری وجود ندارد)، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های و تعهد کم آنها به رهبری و موفقیت شرکت، نبود سیستم پاداش با ارزش و معنادار برای تشویق افراد نوآور، انتظار تحقق همه ایده های بدیع، فشار برای انطباق و تبعیت از دیگران، ترس از به چالش کشیدن، این تفکر که اگر راه حل جدید خوب است چرا بقیه انجام نمی دهند، ریسک گریزی و غیرممکن تلقی کردن کارهای غیر معمول، فراهم آوری شرایط مناسب شکل گیری فرهنگ نوآورانه و اشاعه آن را در صنعت بانکداری لازم می نماید(۳).

فعالیت های نوآوری در شرایط خاص اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و عرف سیاسی مورد قبول همگانی بروز می کند. پیچیدگی پدیده نوآوری و عدم سازگاری نتایج حاصل از تحقیقات در این مورد به طور فزاینده ای بیانگر این است که نگرش فرهنگی به این مقوله می

به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم از طریق هوش سازمانی باعث افزایش نوآوری و عملکرد شغلی می شود. با توجه به رقابت بین بانک های دولتی و خصوصی در سطوح مختلف اقتصادی از جمله، جذب سپرده و ایجاد منابع قوی پولی و سرمایه گذاری در امور تولیدی و افزایش سودآوری و تأکید بر این نکته که برای نیل به این اهداف نیاز به ارائه خدمات متنوع به مشتریان وجود دارد، لذا بانکها نیاز به نوآوری در ارائه این خدمات و ایجاد فرهنگ سازمانی نوآورانه دارند. همچنین اگرچه تحقیقات زیادی در رابطه با فرهنگ سازمان و نوآوری در سازمانها انجام شده اما متونی که به طور مشخص ارتباط این دو را مورد بررسی قراردهند نسبتاً محدود است (۵). به ویژه اینکه تا به حال پژوهش های کمی در رابطه با ارائه الگوی فرهنگ نوآورانه در بانکها انجام شده و به دلیل اهمیت این موضوع محقق سعی دارد خلاء مزبور را پرکند و بر این اساس در پژوهش حاضر سعی گردیده است که الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک سپه ایران طراحی گردد. پژوهش حاضر در راستای دستیابی به هدف مذکور در پی پاسخ به این سوال است که: الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک سپه کدام است؟

مواد و روش ها

پژوهش حاضر از نوع پژوهش طراحی می باشد. در این پژوهش بدین ترتیب عمل شد که ابتدا با روش کیفی سنتز پژوهی نمونه اولیه الگوی پیشنهادی طراحی شد. سپس الگوی طراحی شده در اختیار صاحب نظران قرار گرفته و اعتبارسنجی شد. برای تولید نمونه ی اولیه^۴ یا طراحی الگو از روش تلفیقی «سنتز پژوهی»^۵ استفاده می شود. در اینجا دانشی پدید خواهد آمد که خود حاصل تلفیق دانش به دست آمده از مطالعات دیگر است و برای کاربرد در صحنه ی عمل تناسب بیشتری دارد (۱۰). هرد^۶ در ارائه الگوی برنامه درسی علوم مراحل هفتگانه ی زیر را برای سنتز پژوهی مطرح کرده است.

- شناسایی منابع دست اول
- بازنگری و تحلیل مفهومی عناصر اصلی
- شناسایی خوشه های اطلاعات برای الگوی مطلوب بر اساس الگوهای تحلیل مفهومی
- در کنار هم قرار دادن اطلاعات در درون هر دسته
- چرخه ای مکرر از تحلیل/ترکیب تا دسته ها به اعتبار لازم برسند و بیانیه ی نهایی به دست آید
- مرتب کردن دسته ها برای کاربرست مورد نظر
- تفسیر مطالب ترکیبی.

در این قسمت، پژوهش از نوع استقرایی بود و با مطالعه کامل محتوای پژوهش ها، با روش کدگذاری باز، مفاهیم مورد نظر استخراج شد. پس از استخراج، مفاهیمی که اشتراک معنایی داشتند در کنار هم قرار گرفتند. برای اطمینان از نحوه کدگذاری ها از دو

تواند در درک پدیده نوآوری بسیار مفید باشد. به منظور عملکرد موفق هر محیط تجاری، درک ارزش هایی که محرک و حمایت کننده فرهنگ آن محیط هستند بسیار ضروری است. دلیل تأکید بر این موضوع این است که توانایی برای تولید ایده های جدید و انتقال آنها به سمت کسب و کارهای موفق از طریق فرهنگ سازمانی پرورش می یابد. فرهنگ سازمانی عاملی بسیار تعیین کننده در نوآوری بالقوه در سازمان است (۵).

در بانک سپه در دوره تصدی یکی از مدیران در دهه هشتاد بسیاری از نیروهای نخبه دانشگاهی جذب بانک شدند چون موقع امتحان ورودی فقط دانش آموختگانی که معدل بالای دانشگاهی داشتند می توانستند در آزمون ورودی شرکت نمایند ولی برنامه جامعی برای استفاده از این توان وجود نداشت لذا وجود یک الگوی مناسب جهت استفاده بهینه از توانایی های این سرمایه انسانی غنی که اکنون با تجربه هم شده اند در بانک سپه ضرورتی اجتناب ناپذیر است. لذا ارائه الگویی مناسب جهت پیاده سازی فرهنگی سازمانی که بتواند موجب انگیزش کارکنان و رو آوردن به تفکر نوآورانه در انجام کارها شود لازم و ضروری می نماید. همچنین امروزه صنعت بانکداری به ویژه در ایران وارد رقابت زیادی شده و با ورود بانک های خصوصی و ارائه خدمات بسیار متنوع آنها بانکهای دولتی با چالش بزرگی مواجه گشته اند و اگر نتوانند خود را با این تغییرات سریع هماهنگ کنند بدون شک عوارض بدی هم برای خود و هم اقتصاد کشور به بار می آورند. بانک سپه که نام اولین بانک ایرانی را هم بدنبال خود می کشد و نقش عظیم و اساسی در اقتصاد دولتی ایران دارد، ناچار است که خود را با تغییرات در ارائه خدمات، هماهنگ سازد لذا وجود یک فرهنگ نوآورانه در بانک و میل شدید به نوآوری در کارکنان آن احساس می شود، بنابراین محقق سعی دارد با طراحی و تبیین یک الگویی مناسب فرهنگ نوآورانه سازمانی یک راه کار عملی برای استفاده از نیروهای مستعد بانک پیش روی مدیران بگذارد تا بتوانند این فرهنگ و باور را در کارکنان به وجود آورند.

نتایج تحقیق چن^۱ و همکاران (۶) نشان داد؛ در سازمان هایی که گروه های سازمانی پیشرو دارند و تنظیمات فرهنگی با طرح های آنان بیشتر هماهنگ است سرعت نوآوری و کیفیت نوآوری بالاتر است و در سازمان هایی که استراتژی نوآوری مهم و متناسب با فرهنگ سازمانی نیست سرعت نوآوری ناچیز و کیفیت آن پایین است. نتایج تحقیق والنسیا^۲ و همکاران (۷) نشان داد، نشان داد که رهبری غیررسمی و فرهنگ بازاری رابطه مثبتی با افزایش تولیدات نوآورانه دارد و کارکنان رفتار نوآورانه از خود نشان می دهند. مارتین^۳ (۸) در پژوهش خود دریافت مدل علی نوآوری با تحلیل روابط دو متغیر فرهنگ سازمانی و خلاقیت دارای برآش است و این دو متغیر قادر به تبیین ۲۸ درصد واریانس متغیر نوآوری بودند. نتایج تحقیق شاوردی شهرکی و همکاران (۹) نشان داد که فرهنگ سازمانی هم

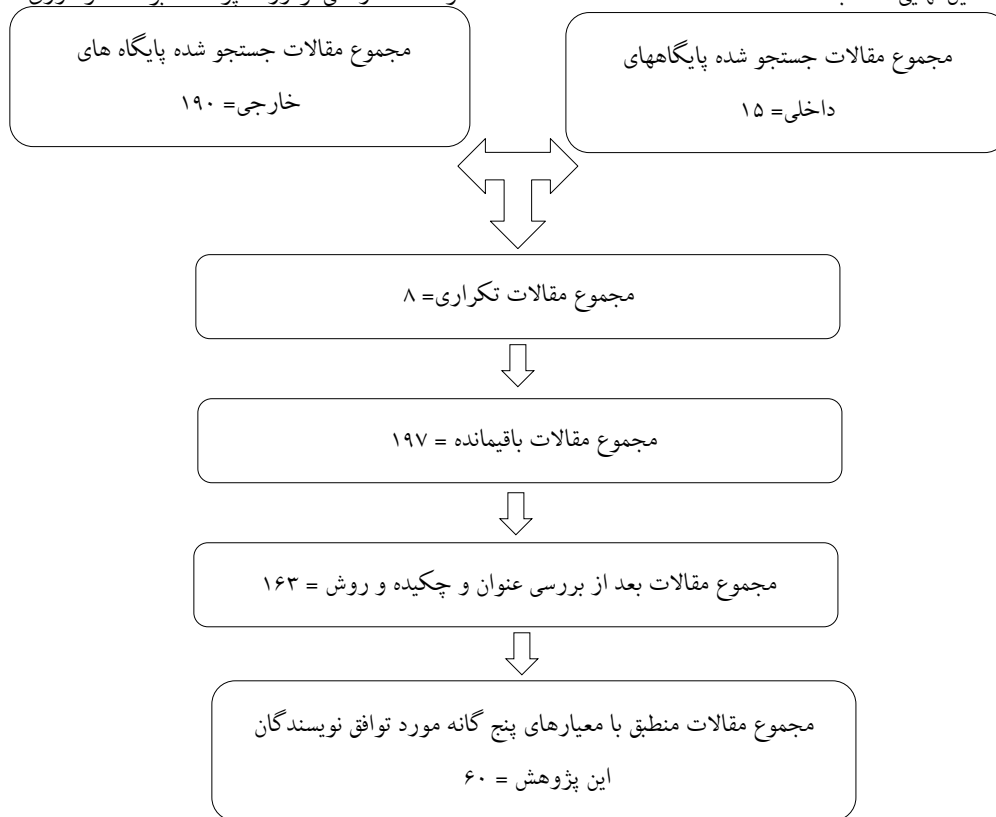
- 1- Chen
- 2- Vanesia
- 3- Martin
- 4- prototype

⁵ -The Research Synthesis

⁶ -Hurd

با توجه به این که هدف اول تحقیق طراحی الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک سپه بود، با استفاده از کلید واژه‌های فرهنگ سازمانی، فرهنگ نوآورانه، نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی نوآورانه، فرهنگ سازمانی بانک سپه، از اطلاعات نشریات داخلی و خارجی شامل: نمایه استنادی علوم ایران (sci.isc)، ایران مدکس (iranmedex)، پایگاه مجلات تخصصی نور (Noormags)، پایگاه علمی جهاد دانشگاهی (SID)، بانک اطلاعات نشریات ایران (Magiran)، پایگاه جامع علوم انسانی و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (irandoc)، بانک اطلاعاتی پایان‌نامه‌های علوم پزشکی کشور و پایگاه‌های خارجی PubMed، Springer، sciencedirect، worldcat، EBSCO ProQuest و موتور جستجوگر google scholar تمام مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دکتری که به نحوی به بررسی فرهنگ سازمانی نوآورانه پرداخته بودند، گردآوری شد.

نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تأیید پایایی، از فرمول ضریب کاپای کوهن، استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۰/۷۷ بدست آمد که نشان دهنده ۷۷ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود. در مرحله دوم؛ الگوی اولیه، اعتبار بخشی شد. بدین ترتیب که، آنچه که به عنوان یک الگو پیشنهاد شده است به اساتید حوزه مدیریت، متخصصان مدیریت و مدیران بانک سپه، ارائه شده و نظرات آنها به وسیله پرسشنامه جمع آوری و نتایج آن براساس روش لائوشه تحلیل شد و الگوی مورد نظر اعتباربخشی و تکمیل گردید. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مقالات علمی معتبر در زمینه فرهنگ سازمانی نوآورانه بود که با توجه به جست و جوی منظم در پایگاه‌های اطلاعاتی، براساس معیارهای ورود تعداد ۲۰۵ مقاله علمی شناسایی و در نهایت براساس معیارهای خروج تعداد ۶۰ مقاله پژوهشی برای تحلیل نهایی انتخاب شدند.



شکل ۱: فرایند انتخاب مطالعات

به طور جداگانه و مستقل از هم، مقالات، پایان نامه و رساله‌های جستجو شده را براساس معیارهای بالا بررسی نموده کردند. برای اعتبار سنجی الگو، افرادی از میان اساتید حوزه مدیریت، متخصصان مدیریت و مدیران بانک سپه بودند که به طور هدفمند براساس ملاک‌های زیر انتخاب شدند.

- اساتید حوزه مدیریت که به موضوع تحقیق آگاهی و آشنایی دارند؛
- متخصصان مدیریت در حوزه بانکی؛
- مدیران بانک سپه

معیارهای ورود و خروج پژوهش شامل موارد زیر بود: ۱- پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد، رساله‌های دکتری و مقاله‌های مروری و علمی-پژوهشی که با محوریت فرهنگ سازمانی نوآورانه در طول سال‌های ۱۳۹۰-۱۴۰۱ در پایگاه‌های داخلی و در طول سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۲۲ در پایگاه‌های خارجی انتشار یافته بودند؛ ۲- موضوع پژوهش فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک بود. ۳- از روش تحقیق کیفی، پژوهش میدانی و نیمه آزمایشی استفاده کرده بودند؛ ۴- فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک یا سازمان دولتی بکار گرفته شده بود؛ قبل از انجام هر نوع تحلیل، هر یک از نویسندگان

جهت پاسخگویی به سوال تحقیق و تحلیل داده های حاصل از سنتز پژوهی از تحلیل کیفی استفاده شد. در تحلیل کیفی به تعیین مقوله ها، تعیین نوع ارتباطات مقوله ها، تقلیل و ساده کردن متن، کشف ارتباط بین مفاهیم و مقوله ها، کدگذاری ارتباطات، ترسیم نتایج و نتیجه گیری پرداخته شد. برای تعیین اعتبار الگوی تدوین شده، از فرمول نسبت روایی محتوا و مقدار تعیین شده در جدول لاوشه براساس تعداد مشارکت کنندگان در آزمون استفاده شد.

یافته ها

برای تحلیل نهایی در این پژوهش از یافته های ۶۰ تحقیق علمی استفاده شده که در جدول زیر ویژگی های این تحقیقات بر اساس کد مقاله، نام محققین، سال انتشار و نتایج هر پژوهش در زمینه توصیف کننده های فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک قابل ملاحظه است.

کد	نویسندگان	سال	توصیف کننده های فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک
۱	مارتینز و همکاران	۲۰۰۳	ساختار، راهبرد، مکانیزم های حمایتی، الگوهای رفتاری، ارتباطات با مشتریان، مدیران و کارکنان بانک
۲	دامبروسکی و همکاران	۲۰۰۷	نوآوری پایدار، بیانیه ارزش ها، ارتباطات دو جانبه، انعطاف پذیری، همکاری، رهبری، ماهیت رقابت، مأموریت نوآورانه، فضاهای امن کاری در بانک
۳	ون و همکاران	۲۰۰۷	فرایند یادگیری، فرهنگ موقعیت، فرهنگ افتخار، ساختار انعطاف پذیر، کارکنان توانمند، خطر پذیری، شفافیت، اعتماد دو جانبه، ساختار حمایتی، ارتباط با محیط بانکی
۴	دابنی	۲۰۰۸	اختصاص منابع جدید، تبدیل ایده به خدمت، استقلال مدیران بانکی، تغییر سریع فرایندها و سیستم ها؛ مشارکت در نوآوری، اعتماد و احترام متقابل، ارتباطات باز، به چالش کشیدن اقدامات، پاداش درونی؛ همه درگیر یادگیری، توسعه مهارت های جدید، مربیگری و حمایت، موقعیت های یادگیری منحصر به فرد، درک تغییرات؛ فهم زنجیره ارزش، محیط رقابتی، تولید دانش، فرایند معتبر و قابل اعتماد؛ ارزش از نگاه مشتری، تعامل فراکنشی، جستجوی ایده ها، استقلال و پاسخگویی؛ منحصر به فرد بودن، عدم اطمینان به عنوان فرصت
۵	مک لافلین و همکاران	۲۰۰۸	ارزش ها(رشد و توسعه، اطمینان بیرونی، آزادی، ریسک پذیری، اطمینان درونی)؛ ابزارها(اهداف شفاف، فراساختارهای پیشرفت، دیدگاه بیرونی، ساختار تیمی در بانک)
۶	تید و همکاران	۲۰۰۹	آزادی، خطر پذیری، رشد، توسعه، اطمینان درونی و بیرونی، فراساختارهای کار تیمی در بانک
۷	خسرویان و همکاران	۱۳۸۸	ایده های جدید، جامعه پذیری، پذیرش ابهام، بردباری در مخاطره، شکیبایی، تاکید بر نتایج تا فرایندها، تاکید بر نظام باز، تصمیم به نوآور بودن، سرمایه گذاری در بعد عملیاتی، خدمت محوری و مشتری محور در بانک
۸	دوگان و همکاران	۲۰۱۰	دموکراسی، بازار محوری، پذیرش جمعی، ارزش های مشترک، تعالی سازمانی، انعطاف پذیری، پایداری، تغییر، ارزش های رقابتی، تمرکز بر تعاملات، نتیجه محوری، مطالعات با کیفیت، مشارکت در امور رسمی و غیر رسمی بانک
۹	صادقی و همکاران	۱۳۸۹	رسیدن به ایده های جدید، توانایی حل مسائل به روش نو، ایجاد نتایج ناب و با ارزش، توانایی تولید ایده ها، تفکر خلاق، مشارکت و همکاری با دیگران، عادت کردن به تفکر دقیق، قابلیت سازگاری
۱۰	همسلی براون و همکاران	۲۰۱۰	محیط رقابتی، مشتری محوری، همکاری بین بخشی، رضایت مشتری، نیازهای مشتریان، توجه به نگرانی های مراجعان، پیشرفت مستمر، تسهیم دانش، بحث کردن درباره اطلاعات
۱۱	برتل و همکاران	۲۰۱۱	محوریت فناوری، دانش فناوری، خطر پذیری، بازار محوری
۱۲	میرکمالی و همکاران	۱۳۹۰	مدیریت محیط، فرهنگ سازمانی، روابط سازمانی، مشارکت جمعی، استراتژی محوری، مسئولیت پذیری، خودسازماندهی، تغییر خود یا محیط به منظور بقا، یافتن ساختار مناسب، رهبری متعهد
۱۳	اسماوی و همکاران	۲۰۱۱	مبادله دانش و کار تیمی، شناخت، رشد و توسعه، خطر پذیری، مشتری محوری، ساختار شبکه ای اجتماعی، ارزش ها، رفتارها، منابع، فرایندها، درک از موفقیت
۱۴	خوارزمی و همکاران	۱۳۹۱	تبدیل ایده های خلاقانه به خدمات نو، آمادگی تکنولوژیکی، تجاری سازی ایده ها، تبادل دانش و اطلاعات، زیر ساختهای قانونی، محل کار مناسب، سرمایه گذاران ریسک پذیر، ارتباط شغلی مناسب

فرهنگ قوی، سازش کار، انعطاف پذیر، ارزشی، تجاریسازی یک ایده، پذیرش ابهام، تحمل، کنترل بیرونی کم، تمرکز بر نتایج، سیستم باز، روحیه مخاطره جویی، حمایت از افراد حرفه‌ای و تخصصی، وجود استقلال حرفه ای، تسهیل گری، ماموریت گرا	۱۳۹۱	مرادی و همکاران	۱۵
آمادگی برای تغییر، تمرکززدایی، مکانیزم های حمایتی، ارتباطات، شفافیت، کار مشارکی، خلاقیت، فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی محافظه کارانه، خلاقیت	۲۰۱۳	فلیزولا و همکاران	۱۶
ارزش های رقابتی و مشترک، مکانیزم های کنترل درونی، انعطاف پذیری، یادگیری سازمانی، تحمل ریسک، توسعه منابع انسانی، رضایت کارکنان، جو سازمانی، تولید ایده، کنترل مدیریتی	۲۰۱۳	بوسجنز	۱۷
رشد درون زاء، انتظارات اجتماعی، مدیریت فناوری، اختراع، سرمایه گذاری در پژوهش و توسعه، سرمایه انسانی، اثر تخریب خلاق، انتقال فناوری، ساختار سازمانی	۲۰۱۴	وجلز و همکاران	۱۸
خلق ارزش، تبیین ایده های جدید، توسعه راهبرد، نوآوری محصول، نوآوری مدیریتی، نوآوری بازاریابی، منابع فراوان، الگوهای ذهنی مشترک، مصنوعات قابل مشاهده، مشارکت، تمرکز بر مشتری، ارزشهای محوری، توانمندسازی، تیم محوری، توسعه قابلیت ها، یادگیری سازمانی	۲۰۱۴	جانسون و همکاران	۱۹
ارزش های فرهنگی، مزیت رقابتی، کیفیت بالا، قابلیت های متمایز، نوآوری فردی، ارتباطات قوی، پذیرش فرهنگی، محیط پویا، تغییر سازمانی، سبک رهبری، استقلال دانشگاهیان، حمایت مدیر ارشد، تحمل عدم اطمینان، انعطاف پذیری، شناخت مشتری	۲۰۱۴	باربوسا	۲۰
بازار محوری، یادگیری سازمانی، راه حل جدید، فناوری، خطر پذیری، تحمل قصور	۲۰۱۴	بادر و همکاران	۲۱
دیدگاه فراگیران، تغییر در ادراکات، تغییر دانش و مهارت، رویکردهای نوآورانه، تغییر در فعالیت سازمانی، فنوار محور بودن، فراساختارها، فرهنگ یادگیری، حل مسئله، توجه به نیازهای ذینفعان	۲۰۱۴	لویت و همکاران	۲۲
نوآوری، هویت سازمانی، حمایت مدیریت، سیستم پاداش، عملکرد و رضایت مندی، پاسخگویی و کارایی، توانمندسازی به عنوان عنصر ارتباطی، حل مسئله به وسیله مدیران و کارکنان	۱۳۹۳	عبودی و همکاران	۲۳
مبادله دانش، ارتباطات باز، توسعه یادگیری اجتماعی، همکاری بیرونی شبکه ای، اختصاص وقت آزاد، تحمل خطاها، نظام جایزه و پاداش، مدیریت تفاوت ها، کار تیمی	۲۰۱۵	دوگولا و همکاران	۲۴
راهبرد، ساختار، مکانیزم حمایت، محرک نوآوری، انعطاف پذیری، آزادی، همکاری گروهی، دسترسی به منابع، مدیریت اشتباهات، مدیریت ایده ها، تسهیم اطلاعات	۲۰۱۵	گومز و همکاران	۲۵
آمادگی سازمانی، یادگیری سازمانی، جهت گیری بازار محور، گرایش به نوآوری، جهت گیری ارزشی، خلاقیت کارکنان، توانمند سازی، خلاقیت، مکانیسم های پشتیبانی، یادگیری و کارآفرینی	۱۳۹۴	پور عزت و همکاران	۲۶
پژوهش محوری، حامی نوآوری، جو گشودگی و اعتماد متقابل، جو خلاق و حامی نوآوری، فرهنگ نقد و نقد پذیری، شکوفایی استعداد، پرورش تفکر خلاق، ایجاد قدرت حل مسئله	۱۳۹۴	حیدری و همکاران	۲۷
پذیرش ابهام، شکیبایی در برخوردها، رهبری بصیر، تصمیم به نوآور بودن، رقابتی بودن محیط کار، توسعه فرهنگ کار تیمی، انعطاف پذیری، پذیرش ایده ها، ریسک پذیری، ارتباطات، تخصیص منابع، استراتژی بر اساس دانش، نوآوری بر اساس توسعه و استعداد	۱۳۹۵	داودی و همکاران	۲۸
روحیه ریسک پذیری، اعتماد، مشارکت، نوآوری خلق یک محصول، تفکر سیستمی، خلق و انتشار دانش، کاهش عدم اطمینان به آینده، تشویق به نوآوری، روحیات مردانگی، تمایل به پیشرفت	۱۳۹۵	خوارزمی و همکاران	۲۹
نوآوری و خلاقیت، مفروضات اساسی مشترک، آزادی عمل، کار تیمی، نتیجه مداری، اجرای ایده برای محصول جدید، زیرساخت ها، فلسفه روشن، نیاز به نوآوری توسط مدیران، پذیرش ابهام، ریسک پذیری، توانمندسازی، خلاقیت بالا، سلاست فکری، ایده های بدیع	۱۳۹۵	محمد اسماعیلی	۳۰
خلاقیت، اصلاح و جایگزینی، یادگیری یک و دو حلقه ای، تفکر سیستمی، یادگیری سازمانی، کارآفرینی، دید کوانتومی، پاسخگویی، مشارکت جمعی، ارتباطات سازمانی، هدفمندی، دانشگری، دانایی محوری، فناوری های ارتباطی، الگوی فکری مدیران	۱۳۹۵	میرکمالی و همکاران	۳۱
به کارگیری ایده های جدید، چشم انداز مشترک، موفقیت های ارزشی، استاندارد بالای عملکرد، توسعه دانش مرزی، رفتار نوآورانه، فراساختارها، خطر پذیری، استقلال	۱۳۹۵	مهد رافعی و همکاران	۳۲

۳۳	مهد رافعی و همکاران	۲۰۱۶	خلق ایده های جدید، امکانات محوری، اعضای هیات علمی ارزشی، کنجکاوی، خلاقیت، انعطاف پذیری، استقلال، فراکنشی، توانمندسازی، خطرپذیری، مدیریت تعارض، ارتباطات درونی، فراساختارها، کار تیمی، ارتباطات بین شخصی
۳۴	کرات و همکاران	۲۰۱۶	به کارگیری ایده های جدید، موقعیت های نانوشته، ارزشهای محوری، خلاقیت، توانمندسازی، خطر پذیری، آزادی و استقلال، قصد نوآوری، خدمات مشتری، بازار محوری، فراساختارهای نوآوری
۳۵	کومان	۲۰۱۶	دانش محوری، انعطاف پذیری، نوآوری، ارزش های ناخودآگاه، ارزشهای مشترک، تعهد به اعضا، جامعه پذیری، آزادی، تیم های مشارکتی، صداقت، دوگانگی منحصر به فرد در ساختار سازمانی، تمرکز زدایی، مسئولیت پذیری، مربیگری، مکانیزم حمایتی
۳۶	پاکویک و همکاران	۲۰۱۶	استقلال، آزادی، فراکنشی عمل کردن، خطر پذیری
۳۷	بنیادی نائینی و همکاران	۱۳۹۵	پیاده سازی ایده های نو، رفتارهای نوآورانه، تبدیل کلمات به عمل، احترام به نظرات و ایده ها، نوآوری اجرایی، نوآوری فنی، اکتساب دانش، تغییرات شناختی و رفتاری، انعطاف پذیری
۳۸	روملو و همکاران	۲۰۱۷	بازار رقابتی، قصد نوآوری، فراساختارهای حمایت نوآوری، بازار محوری، ارزشمحوری، تحمل مخاطره، استقلال کارکنان، حمایت تیمی، فرایند، منابع انسانی، فناوری اطلاعات
۳۹	اسکونیناس و همکاران	۲۰۱۷	رسمیت پایین، فرهنگ کارآفرینی، انعطاف پذیری، پذیرش تغییر، فناوری های جدید، توسعه درونزا، ارزش محوری، ذخایر شناختی، تکثر فرهنگی، تصمیم گیری غیر متمرکز، ابزار راهبردی
۴۰	جادرا و همکاران	۲۰۱۷	یادگیری واکنشی، پیدا کردن روش های جایگزین، یادگیری موارد جدید، لذت بردن از چالش، صلاحیت -های حرفه ای، صلاحیت فردی و اجتماعی، دستیابی به اهداف واقعی
۴۱	یمنی دوزی سرخابی	۱۳۹۷	ارتباط دانشگاه و محیط با توجه به تغییرات قصد شده، نقش تغییر در توان سازگار شوندگی، انگیزش فرد برای تغییر، سازگار شوندگی به مثابه کارایی، سازگار شوندگی به مثابه تغییر و انتخاب استراتژی، سازگار شوندگی به معنای واکنش به تغییر سازمانی
۴۲	سبک رو و همکاران	۱۳۹۷	شناسایی مشتریان، دستیابی به ایده های جدید، تلاش های مشترک داخلی، قابلیت برون سپاری، آمادگی سازمانی، توانمندیهای مشارکتی، ظرفیت جذب
۴۳	طوطیان اصفهانی و همکاران	۱۳۹۷	نوآوری و تغییر، خلاقیت و نوآوری، عملکرد نوآورانه، حفظ مزیت رقابتی، جستجوی فرصت های جدید، واکنش به ایده های جدید، نوآوری های فنی و اجرایی، فرایندهای اجرایی و قوانین سازمانی، نوآوری اداری و فنی، کیفیت ایده ها، استراتژی تکنولوژی
۴۴	میر کمالی و همکاران	۱۳۹۷	اشتراک هدفمند، اشتراک دانش، باورهای کنترلی، یکپارچه سازی سرمایه های دانشی، چشم انداز مشترک، استفاده از دانش و فناوری های جدید
۴۵	علی احمدی و همکاران	۱۳۹۷	اشتراک گذاری قدرت، حمایت و همکاری، یادگیری و توسعه، جهت گیری بازار، جهت گیری ارزش، ارزشگذاری برای افراد، ستایش اشتباهات، چیره دستی سازمانی، اشتراک گذاری دانش، یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ، اشتراک قدرت، توسعه، حمایت
۴۶	پانديا	۲۰۱۸	ظرفیت یادگیری، فاصله قدرت، مشارکت، سازش پذیری، شفافیت، صداقت، استقلال، تجربه کردن، ویژگی های غالب، رهبری سازمانی، تاکید راهبردی، چسب سازمانی، مشارکت؛ عمل فراکنشی
۴۷	مهد رافعی	۲۰۱۸	خودکفایتی، ارتباطات موثر، جو نوآوری، پذیرش ایده جدید، رفتار نوآورانه، ارتباطات بین شخصی، حس اطمینان، توانمند سازی، حمایت از ایده های جدید، بیان ارزشها
۴۸	مک جیم	۲۰۱۸	تعقیب نوآوری، ارتقای خلاقیت، رویکردهای یادگیری نوآورانه، حمایت از خلاقیت، آزادی، چالش، بویایی و سرزندگی، خطر پذیری، حمایت از نوآوری، تشویق و نظارت
۴۹	شریفی نژاد و همکاران	۲۰۱۸	نوآوری به عنوان فرهنگ، خلق دانش جدید، پذیرش ایده برای سازمان، نوآوری مستمر، اقدامات ملموس، قصد نوآوری، اجرای نوآوری، فراساختار نوآوری، بازار محوری، مشارکت، انعطاف پذیری
۵۰	والنسیا و همکاران	۲۰۱۸	ارزش ها، مفروضات مشترک، بازار محوری، یادگیری سازمانی، منبع راهبردی ناملموس، مکانیزم های حمایتی، توانمندسازی، ارتباطات، شفافیت، انعطاف پذیری، آزادی، کار مشارکتی

۵۱	جانندرا و همکاران	۲۰۱۹	تنوع در بازار، مشارکت، ثبات، دستیابی به اطلاعات، تغییر اطلاعات، مشتری محوری، رقابت محوری، قصد نوآوری، نفوذ نوآوری، اجرای نوآوری، فراساختارهای نوآوری
۵۲	زواره و همکاران	۱۳۹۸	چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، استراتژی، رهبری مشارکی، توسعه شایستگی کارکنان، ساختار سازمانی، برون سپاری دانش
۵۳	حاجی علی اکبری و همکاران	۱۳۹۸	نوآور و خلاق، ایده سازی، ارتباطات موثر، انگیزه درونی، توانمند سازی، اعتماد، مدیران خلاق، انگیزش الهام بخش، ملاحظه فردی، کنجکاوی و میل به تحقیق برای رفع ابهام، توانمند شدن
۵۴	و حیونی و همکاران	۲۰۲۰	محیط بازاری پویا، عملکرد نوآورانه مدیریت دانش، تعقیب مزیت رقابتی، انتشار دانش، مشارکت مشتری، ارتباطات فشرده، اعتماد سازی، گفتار غیر رسمی، منحصر به فرد بودن محصول
۵۵	بنداک و همکاران	۲۰۲۰	حمایت از نوآوری، پاسخ نوآورانه به تغییر، خلاقیت، فاصله گرفتن از دانش موجود، پیشرفت های فناورانه، آزادی، کار تیمی، خطر پذیری، پویایی و کارآفرینی، مریگیری، وفاداری، اعتماد متقابل
۵۶	فتوحی و همکاران	۱۳۹۹	تعلق سازمانی، مسئولیت پذیری، استقلال، ارتباطات سازمانی، تعهد سازمانی، ارزیابی عملکرد دانشجو، فرصت مطالعاتی، مدیریت کیفیت، مدیریت تحول، دسترسی به فناوری، نظام پیشنهادات
۵۷	نجفی و همکاران	۱۳۹۹	باز مهندسی مسئولیت ها، موانع پذیرش و اجرای نوآوری (فرهنگی، قدرت اجتماعی، فردی، اجرایی، سازمانی و فراسازمانی)، رهبری تحول آفرین، محافظهکاری، فراهم بودن بستر لازم، ریسک پذیری
۵۸	پارولین و همکاران	۲۰۲۰	ارزش افزوده، فرایند تصمیم گیری، بازار محوری، ساختار سازمانی، فعالیت های حمایتی، مشارکت در نوآوری، تشویق خلاقیت، انعطاف پذیری برای سازگاری، نتیجه محوری
۵۹	وینکس و همکاران	۲۰۲۰	فرهنگ جمعی، فضای همکاری، خدمات حرفه ای، نوآوری در هرفضایی اتفاق می افتد، تعاملات اعضا، یادگیری دو نفره و گروهی، کارکردهای اجتماعی، جوامع یادگیری
۶۰	میکولکا و همکاران	۲۰۲۰	شفافیت، ثبات و پایداری، صحت و درستی، قدرت، دستاورد، نیکوکاری، خودمحوری، امنیت، احترام، وفاداری، پذیرش مشتری

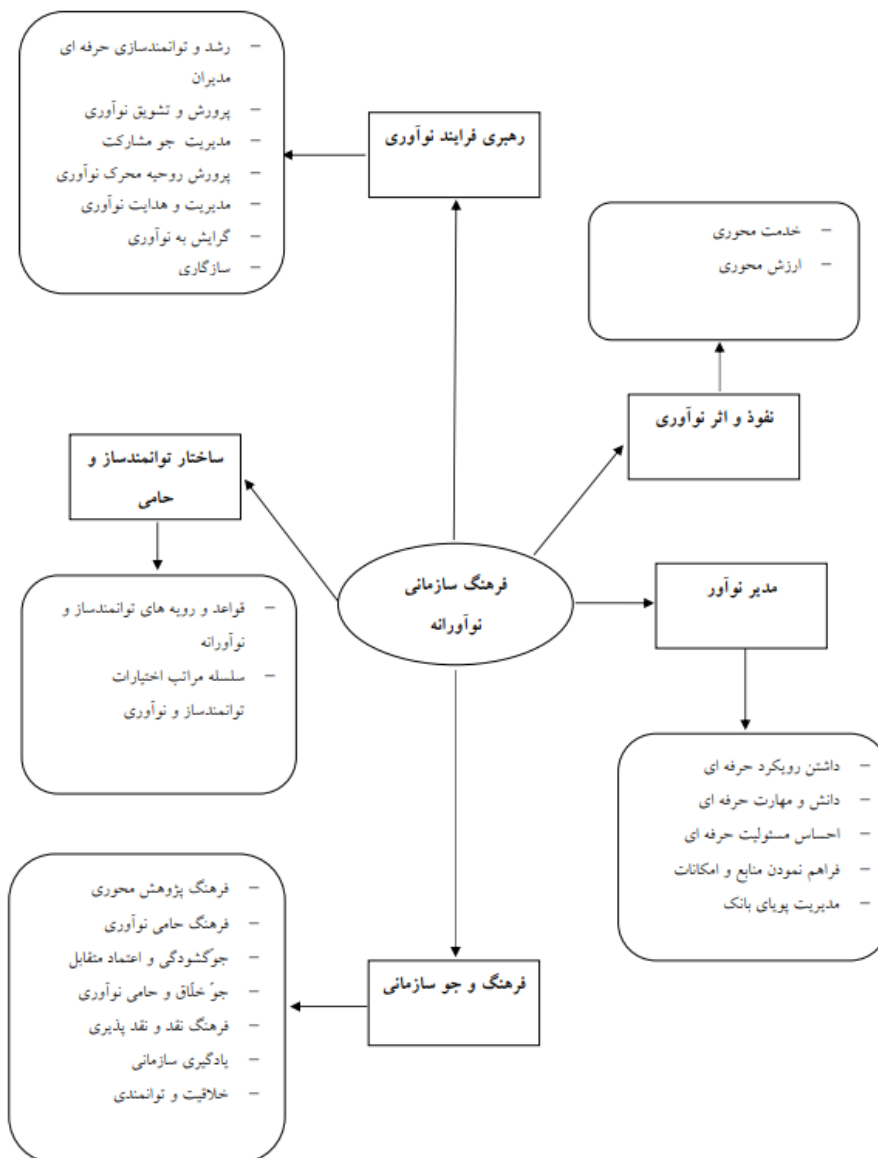
با توجه به یافته های حاصل از تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه ها از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج و سپس کلیه مؤلفه ها براساس مفاهیم مشترک دسته بندی شدند؛ از این رو

باتوجه به فرآیند کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش در جدول زیر، به تعیین شاخص ها، مؤلفه ها و زیر مؤلفه های مربوط به فرهنگ سازمانی نوآورانه پرداخته شده است.

جدول ۲. مؤلفه های الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه

شخص	مؤلفه	زیر مؤلفه	کد مطالعه
قصد و نیت نوآوری	ماموریت نوآورانه، روحیه مخاطره جویی، آمادگی برای تغییر، نوآوری فردی، ارتباطات باز، تصمیم به نوآور بودن، تشویق به نوآوری، ایده های بدیع، کنجکاوی، فراکنشی عمل کردن، رفتارهای نوآورانه، انگیزش فرد برای تغییر، کیفیت ایده ها، ایده سازی، تعلق سازمانی	۲۹، ۲۸، ۲۴، ۲۰، ۱۶، ۱۵، ۲، ۳۰، ۳۳، ۳۶، ۳۷، ۴۱، ۴۳، ۵۳، ۵۶	۵۶
تازگاری	ارتباطات، همکاری، اعتماد دو جانبه، پاداش درونی، اطمینان درونی و بیرونی، بردباری در مخاطره، انعطاف پذیری، پذیرش ابهام، مشارکت، تحمل عدم اطمینان، ارتباطات باز، شکیبایی در برخوردها، چشم انداز مشترک، ارتباطات بینشخصی، انعطاف پذیری، پذیرش تغییر، نقش تغییر در توان سازگار شوندگان، تعلق سازمانی، تعاملات اعضا، احترام	۱۹، ۱۵، ۸، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱، ۳۹، ۳۵، ۳۳، ۳۲، ۲۸، ۲۴، ۲۰، ۴۱، ۴۵، ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۵۶، ۵۹، ۶۰	۶۰
نفوذ و اثر نوآوری	ماهیت رقابت، فرهنگ افتخار، فهم زنجیره ارزش، سرمایه گذاری در بعد عملیاتی، ایجاد نتایج ناب و با ارزش، تجاری سازی ایده ها، خلق ارزش، قابلیت های متمایز، تغییر دانش و مهارت، همکاری بیرونی شبکه ای، جهت گیری بازار محور، جو گشودگی و اعتماد متقابل، استراتژی بر اساس دانش، خلق و انتشار دانش، نتیجه	۲۲، ۲۰، ۱۹، ۱۴، ۹، ۷، ۴، ۳، ۲، ۲۴، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۴، ۳۸، ۴۲، ۴۳، ۵۱، ۵۴، ۵۵، ۵۷، ۶۰	

	مداری خدمات مشتری، بازار رقابتی، شناسایی مشتریان، تنوع در بازار، مشارکت مشتری، اعتماد متقابل، رهبری تحول آفرین، پذیرش مشتری		
ارزش محوری	استقلال و پاسخگویی، رشد و توسعه، واکنش به ایده های جدید، تعالی سازمانی، رسیدن به ایده های جدید، رضایت مشتری، فرهنگ قوی، شفافیت، رشد درونزا، خلق ارزش، پذیرش رویکردهای نوآورانه، تمایل به پیشرفت، فلسفه روشن، دانشگاهی، توسعه دانش مرزی، تعهد به اعضا، فراکنشی عمل کردن، دستیابی به اهداف واقعی، ارزشگذاری برای افراد، بیان ارزش ها، ایده سازی، تعاملات اعضا، صحت و درستی		
یادگیری سازمانی	الگوهای رفتاری، انتظار توسعه مهارتهای جدید، مطالعات با کیفیت، عادت کردن به تفکر دقیق، تسهیم دانش، تغییر خود یا محیط به منظور بقا، مبادله دانش و کار تیمی، تبادل دانش و اطلاعات، آمادگی برای تغییر، توسعه منابع انسانی، تغییر در فعالیت سازمانی، توسعه یادگیری اجتماعی، استراتژی بر اساس دانش، خلق و انتشار دانش، یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، یادگیری واکنشی، جستجوی فرصت		فاساختارها نوآوری
خلاقیت و توانمندی	عدم اطمینان به عنوان فرصت، توانایی حل مسائل به روش نو، تبدیل ایده خلاقانه به خدمت نو، حمایت از افراد حرفه ای و تخصصی، خلاقیت در حل مسئله، اثر تخریب خلاق، توسعه قابلیت ها، قابلیت های متمایز، راه حل های جدید، خلاقیت کارکنان، پرورش تفکر خلاق، نوآوری بر اساس توسعه و استعداد، ایده های بدیع، دید کوانتومی، صلاحیت های حرفه ای، یادگیری و توسعه، مدیران خلاق، منحصر به فرد بودن		
زمینه اجرا	مکانیزم های حمایتی، تبدیل ایده به محصول بازار پسند، یافتن ساختار مناسب، آمادگی تکنولوژی، دسترسی به منابع، تخصیص منابع، زیرساخت های نوآوری، مدیریت تعارض، نوآوری اجرایی و فنی، قابلیت برون سپاری، قوانین سازمانی، استفاده از دانش و فناوری های جدید، دستیابی به اطلاعات، مدیریت تحول، فرایند تصمیم گیری، خدمات حرفه ای		اجرای نوآوری



شکل ۲: الگوی نهایی تحقیق

سؤالاتی که مقدار نسبت روایی محتوای آن‌ها بیشتر از ۰/۴۹ بود، مورد قبول واقع شدند. کلیه سؤالات نمره روایی محتوایی بیشتری از مقدار تعیین شده در جدول لاوشه را به خود اختصاص دادند. نتایج اعتبارسنجی الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه به تفکیک هر سؤال در جدول زیر آمده است. مطابق با نتایج ارائه شده در جدول فوق، میانگین ضریب لاوشه بدست آمده برای کل سؤالات الگوی پیشنهادی نیز $CVR = 0/847$ برآورد شد، بنابراین الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک سپه معتبر شناخته شد.

نتایج مربوط به اعتبارسنجی الگو برای بررسی نهایی اعتبار الگوی پیشنهادی، خلاصه الگو و پرسش‌هایی راجع به آن برای ۱۵ نفر از اساتید و متخصصان که می‌توانستند در این زمینه داورى کنند، ارسال شد. پرسشنامه شامل نظرخواهی از متخصصان درخصوص اعتبارسنجی درباره عناصر الگو، در سه گزینه زیاد، متوسط و کم بود. برای بررسی اعتبار نهایی الگوی پیشنهادی، از فرمول نسبت روایی محتوا^۱ و مقدار تعیین شده در جدول لاوشه براساس تعداد مشارکت کنندگان در آزمون استفاده شد. با توجه به تعداد مشارکت کنندگان (۱۵ نفر) و بر اساس مقادیر جدول لاوشه،

۱. Content validity

جدول ۳. نتایج اعتبار سنجی پیشنهادی فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک سپه

CVR	فراوانی و درصد فراوانی			عناصر الگو
	کم	متوسط	زیاد	
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	رهبری فرایند نوآوری
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	فرهنگ و جو سازمانی
۰/۸۷	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	نفوذ و اثر نوآوری
۰/۷۳	-	۲ نفر (۱۳ درصد)	۱۳ نفر (۸۷ درصد)	مدیر نوآور
۰/۸۷	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	ساختار توانمندساز و حامی
۰/۸۷	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	توافق کلی با الگوی پیشنهادی

نتیجه گیری

شود. در واقع رهبری تحول آفرین از طریق ایجاد دیدگاهی امید بخش که باعث تغییر در شرایط کاری کارکنان می شود، ارتباطات را طوری در میان کارکنان سازمان پرورش می دهد که کارکنان احساس می کنند که شغل مهیجی دارند. این شرایط می تواند جو مناسبی برای خلاقیت فراهم نموده و به نوبه خود در ارتقای نوآوری سازمان نقش داشته باشد (۱۱).

در هر سازمانی نیروی انسانی مهم ترین عنصر سازمانی و پایه اصلی موفقیت و بهره وری روزافزون سازمان به حساب می آید. همچنین تأمین اهداف سازمان ها به میزان مطلوب مستلزم استفاده صحیح از قابلیت ها و توانمندی های نیروی انسانی و همچنین فراهم آوردن امکانات برای پرورش استعدادها و در نهایت افزایش بهره وری کارکنان است. بر همین اساس مدیران موفق در سال های اخیر علاوه بر ترکیب مهارت های فنی-انسانی و ایجاد زمینه هایی برای کارایی و اثربخشی، نیاز به ایجاد توانمندی های جدید و منحصر بفردی در کارکنان خود دیده اند. یکی از عواملی که می تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد فرهنگ سازمانی حاکم در آن سازمان است. فرهنگ سازمانی همان سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. فرهنگ سازمانی نظامی زنده است که در قالب رفتاری که کارکنان در عمل از خود آشکار می سازند، راه هایی که بر آن پایه به طور واقعی می اندیشند و احساس می کنند و شیوه های که به طور واقعی با هم رفتار می کنند، مشخص می شود. ابعاد موجود در فرهنگ سازمانی یعنی ویژگی هایی چون مخاطره پذیری، هویت، تحمل تعارض، یکپارچگی و انسجام، جهت دهی، حمایت مدیریت، کنترل، سیستم پاداش دهی و الگوی ارتباطات بخشی از تغییرات خلاقیت در سازمان را تبیین می کنند که در بین این شاخص ها، ویژگی یک پارچگی و انسجام، حمایت مدیریت و سیستم پاداش دهی بیشترین تأثیر را بر میزان خلاقیت در سازمان داشته اند. این یافته، مؤید آنست که نقش مدیریت در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است، بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در کارکنان ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد آن، زمینه ساز شکل گیری مواع به جر یان درآ مدن روند برنامه سازی خلاقانه باشد. در واقع

بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه با آگاهی دهندگان پژوهش، بخشی از فعالیت حرفه ای رهبری فرایند نوآوری در بانک کمک به رشد و توانمندسازی حرفه ای مدیران بانک سپه بانک می باشد. از این نظر رهبری فرایند نوآور باید مجموعه فعالیت ها و اقداماتی انجام دهد تا مدیران بانک سپه تحت رهبر این فرایند به حداکثر رشد و بلوغ حرفه ای نایل شوند و با انگیزه و روحیه بالا و تعهد به بانک و اهداف آن انجام وظیفه نمایند. امروزه تحولات زیادی در نظام های اجتماعی اقتصادی رخ داده و سازمان ها و بخصوص بانک ها را با فرصت ها و تهدیدهای متعددی مواجه ساخته است. لذا به دلیل پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی و به منظور پاسخگویی سریع و مناسب به چالش های محیطی، سازمان ها نیازمند راه حل های خلاق و مبتنی بر نوآوری هستند. پر واضح است نوآوری مستلزم پیش زمینه هایی خواهد بود. این مهم در سایه توجه به فرهنگ سازمانی محقق می شود. فرهنگ سازمانی است که این قدرت را دارد تا بستر ساز حرکت سازمان به سمت رهبری تحول گرا و بالنتبع آن سبب بروز خلاقیت سازمانی و ایده های نو در سازمان شده و نوآوری سازمانی را محقق سازد. انواع مختلف فرهنگ سازمانی می تواند بر سبک های رهبری که یکی از آنها سبک رهبری تحول آفرین می باشد اثر گذاشته و به دنبال آن، سبک رهبری تحول آفرین، زمینه مناسبی را برای نوآوری سازمانی فراهم سازد. درضمن فرهنگ سازمانی، می تواند با فراهم کردن زمینه های مناسب برای خلاقیت کارکنان، زمینه را برای نوآوری هرچه بیشتر افراد سازمان فراهم نماید.

رهبری تحول آفرین با استفاده از ویژگی هایی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و توجه و ملاحظات فردی موجبات تغییرات بنیادین در نگرش ها و ادراکات کارکنان و همچنین خلاقیت و نوآوری سازمانی را فراهم می کند. وجود رهبران تحول آفرین که با ویژگی هایی از جمله حمایت و ترغیب به قبول مسئولیت برای یادگیری و دادن آزادی برای کسب تجربه و قبول خطر، اختصاص زمان کافی برای کار کردن و سازگاری با تغییرات، ایجاد فرصت هایی جدید برای یادگیری مشاغل جدید و خلاقیت، کمک به کارکنان جهت بسط و گسترش توانایی های آنان، نشان دادن راه های جدید نگرش به چگونگی انجام کار به کارکنان و غیره موجب افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی می

هنر مدیر خلاق استفاده از خلاقیت کارکنان و پیدا کردن ذهن های خلاق است (۱۲).

براساس نتایج به دست آمده از پژوهش، فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه بانک از جنبه ها و زوایای مختلفی در قالب مقوله ها و خرده مقوله های متعدد مورد توجه مشارکت کنندگان در پژوهش قرار گرفت. فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه بانک سپه شامل پنج مقوله کلی یا بعد شامل: ۱- فرهنگ پژوهش محوری که خود نیز شامل خرده مقوله هایی نظیر: کاربست یافته های پژوهشی نوین به وسیله کارکنان؛ استفاده کارکنان از پژوهش جهت حل مسایل حرفه ای خود؛ فراهم بودن فضا و شرایط لازم در بانک سپه برای انجام پژوهش؛ ترغیب کارکنان و کارکنان نوآور به انجام پژوهش جهت توسعه حرفه ای خود است. ۲- فرهنگ حامی نوآوری که این مقوله نیز شامل خرده مقوله هایی از جمله: آزادی عمل کارکنان در انتخاب و تولید نوآورانه محتوای آموزشی؛ ارزش بودن نوآوری و احترام گذاشتن به کارکنان و کارکنان نوآور؛ وجود فرهنگ اشتراک دانش، تجربه و ایده های خلاقانه میان کارکنان؛ ترغیب کار تیمی و اعتماد بین فردی در بانک سپه است. ۳- جو گشودگی و اعتماد متقابل؛ که این بعد نیز شامل خرده مقوله هایی همچون: احساس آزادی نمودن کارکنان و کارکنان در دریافت و ارائه داده ها در بانک سپه؛ احساس داشتن محیط کاری آرام با شوخ طبعی و نشاط؛ اعتماد داشتن کارکنان و کارکنان به یکدیگر و گشودگی در روابط؛ دادن زمان لازم به افراد برای فکر کردن و شرح ایده های نوین؛ تجربه کردن لذت از کار و معناداری آن در بانک سپه. ۴- جو خلاق و حامی نوآوری؛ که این مقوله از خرده مقوله هایی تشکیل شده است از جمله: دخالت دادن افراد در هدف گذاری و تصمیم گیری های نوآورانه بانک سپه؛ وجود جو ایمن در بانک سپه برای پذیرش شکست احتمالی، خطا و اشتباه کردن به عنوان فرصت های یادگیری؛ فراهم بودن محیط بدون ترس و حامی طرح ایده های نامعمول در بانک سپه؛ وجود ارتباطات شفاف در سرتاسر بانک سپه؛ ترغیب افراد به آزمایش کردن شیوه های نوین انجام کار وجود دارد. ۵- فرهنگ نقد کردن و نقد پذیری؛ که این مقوله، خرده مقوله هایی را در بر می گیرد که عبارتند از: استقبال کارکنان و کارکنان از نقد و انتقادهای سازنده؛ نقد و انتقاد را وسیله ای برای رفع ضعف ها و دستیابی به موفقیت دانستن؛ در معرض نقد قرار دادن برنامه عملیاتی بانک سپه پیش از تصویب نهایی توسط مدیر؛ اعتماد رهبر آموزشی بانک سپه به قضاوت های حرفه ای و نقد همکاران از برنامه های خود است.

از مولفه های بدست آمده در این پژوهش با برخی از مولفه های ابزار سنجش فرهنگ مشارکتی بانکی در پژوهش والتین و گرونرت^۱ در ابعاد: رهبری مشارکتی، مشارکت و همکاری معلم، توسعه حرفه ای معلم و حمایت همکاران همخوانی دارد، اما با ابعاد و مولفه های یادگیری مشارکتی و وحدت هدف همخوانی ندارد. پژوهش هم چنین، با یافته های کام ونگ^۲ در پژوهش "ایجاد جو

نوآوری در آموزش و پرورش از راه رهبری تحولی، ساختار و فرهنگ سازمانی" در برخی از مولفه های بدست آمده درباره فرهنگ سازمانی و جو نوآورانه بانک سپه همخوانی دارد، اما اندک است. به باور پژوهشگران دلایل این تفاوت در تفاوت های فرهنگی و نظام آموزشی حاکم بر دو کشور میباشد. یافته های پژوهش هم چنین، با برخی از یافته های پژوهش محمود رشید و نادم حسین با عنوان نقش رهبر آموزشی نوآور در ایجاد فرهنگ نوآوری در بانک سپه، در مقوله فرهنگ نوآوری در بانک سپه در بعد "فرهنگ حامی نوآوری" همسوست، اما در ابعاد "فرهنگ پژوهش محوری" و "فرهنگ نقد کردن و نقد پذیری در بانک سپه" متفاوت است. به این معنا که در پژوهش آن ها به این ابعاد و مولفه ها پرداخته نشده است، بنابراین، یافته های این پژوهش جدید است و جنبه نوآورانه دارد. در زمینه "جو خلاق و نوآورانه"، برخی از مولفه های این پژوهش با برخی از ابعاد و مولفه های پژوهش ایکوال^۳ همسوست. هم چنین، برخی از مولفه های پژوهش با پژوهش ایساکسن^۴ با عنوان "حفظ جو خلاق در سازمان" همسوست، اما در بعد "جو گشودگی و اعتماد متقابل" جنبه نو و جدید دارد. روی هم رفته، می توان گفت، ابعاد و مولفه های فرهنگ و جو نوآورانه بانک سپه که در این پژوهش شناسایی شده اند، در نظام آموزشی و مدارس کشور کاملاً نوین است. با توجه به سند تحول راهبردی نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی کشور در افق چشم انداز ایران ۱۴۰۴ و ترسیم انتظارات از بانک سپه که نوآوری، نواندیشی و خطر پذیری را به گونه جدی مورد توجه قرار داده است، یکی از درون سازمانی موثر بر بانک سپه نوآور" فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه" است که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. ابعاد و مولفه های شناسایی شده می توانند به عنوان راهنمای عمل مدیران نظام بانکی تغییر و تحول در نظام بانکی قرار گیرند و باعث تحول و نوآوری در بانک ها شوند (۱۳، ۱۴).

براساس نتایج بدست آمده از پژوهش، ساختار توانمندساز و حامی نوآوری بانک از جنبه ها و زوایای مختلف و در قالب مقوله ها و خرده مقوله های متعددی مورد توجه مشارکت کنندگان در پژوهش قرار گرفت که شامل قواعد و رویه های توانمندساز و حامی نوآوری و سلسله مراتب اختیارات توانمندساز و حامی نوآوری می باشد. ساختار سازمانی توانمندساز و حامی نوآوری یکی از عوامل بسیار مؤثر در نوآور بودن بانک و بروز فعالیت های نوآورانه کارکنان و بالطبع موفقیت سازمانی و اثربخشی و بهره وری بانک می باشد، که در پژوهش های مختلف به آن پرداخته شده است. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی توانمندساز و حامی نوآوری شامل دو مقوله کلی یا بعد ۱- قواعد و رویه های توانمندساز که دربردارنده خرده مقوله های وجود قوانین و مقررات انعطاف پذیر در بانک؛ وجود قوانین مشوق و تسهیل کننده نوآوری؛ وجود مقررات و رویه های نوآورانه وضع شده به صورت مشارکتی؛ وجود قواعد مدیریتی تسهیل کننده و مشوق روابط

³ - Ekval

⁴ - Isaksen

¹ - Valentin & Gruenert

² - Kam-Wong

اصلی نظام بانکی کشور نسبت به توانمندسازی ساختار بانک ها با عنایت به نشانگرهای به دست آمده از پژوهش اهتمام ورزند و زمینه بروز فعالیت های نوآورانه کارکنان، کارکنان و مشتریان را فراهم کنند و فضایی با نشاط و پر تحرک در بانک ها ایجاد نمایند. براساس یافته های پژوهش، بانک سپه برای دستیابی و نزدیک شدن به فرهنگ نوآوری بایستی شاخص های دو زیر مولفه خدمت محوری و ارزش محوری را در سازمان خود تقویت کنند. این شاخص ها عبارتند از: فهم زنجیره ارزش، تجاری سازی ایده ها، خلق ارزش، بازار رقابتی، پذیرش مشتری، استقلال و پاسخگویی، تعالی سازمانی، شفافیت، واکنش به ایده های جدید و این مولفه به بانک سپه کمک می کند تا هشیاری رفتاری کارکنان را در جهت خدمت محوری و تقویت تولید و انتشار دانش در سازمان برانگیزانند. این شاخصها هم به صورت توصیفی و هم به صورت تشخیصی به مدیران بانک سپه کمک میکند تا بتوانند خدمت محوری و یا مشتری مداری را در ارتباطات و یا در تعامل با ذینفعان تقویت کنند (۱۸).

پژوهش حاضر با برخی از محدودیت ها ۱- محدود بودن پژوهش حاضر به فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک سپه ۲- محدود بودن تجارب کاری در زمینه فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام بانکی مواجه بود.

با توجه به محدود بودن پژوهش در زمینه فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام بانکی در داخل کشور؛ پیشنهاد می شود الگوهای طراحی شده در خارج از کشور در زمینه فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک، در داخل کشور اعتبارسنجی و اجرا شوند. پیشنهاد می شود، در پژوهش های آتی، سایر بانک های دولتی و خصوصی به عنوان نمونه انتخاب شوند. پیشنهاد می شود، در پژوهش های آتی فرهنگ سازمانی نوآورانه در بانک های دولتی و خصوصی مورد مقایسه قرار گیرد.

همچنین با توجه به شاخص های برآمده از یافته های پژوهش به بانک سپه کمک می کند تا نقاط قوت و ضعف خود را در دستیابی به یک فرهنگ نوآورانه تشخیص دهند و مدیران در جهت تقویت قوت ها و برداشتن نقاط ضعف گام بردارند. موضوعات مرتبط با فرهنگ نوآوری در بانک سپه بایستی به صورت آشکار، موضوع پژوهش های عمیق بین رشته ای قرار گیرد که در آن رشته های مدیریت، روانشناسی، جامعه شناسی، زبانشناسی و دیگر رشته ها مورد توجه قرار گیرند. با پژوهش در زمینه عوامل درونی و بیرونی ایجاد فرهنگ نوآوری در بانک سپه توصیه می شود، با تقویت مولفه ی فرهنگ نوآوری در بانک سپه، مدیران در جهت تغییر فرهنگ سازمانی فعلی به سمت فرهنگ نوآوری گام بردارند. به مدیران در تمام سطوح بانک به عنوان عوامل اثرگذار و مهم پیشنهاد می شود که در مدیریت اجرایی فاصله گرفته و در جهت اجرای فرهنگ نوآوری گام بردارند.

References

1. Alwani, Seyyed Mehdi (2018), *Public Management*, Tehran, Nashreni, 53rd edition.

قابل اعتماد و صحیح بین کارکنان و مدیر و ۲- سلسله مراتب اختیارات توانمندساز که دربر دارنده خرده مقوله های وجود سلسله مراتب مدیریتی توانمندساز و حامی نوآوری؛ وجود روابط همسطح و آزادانه در جهت ترویج فعالیتهای تخصصی، حرفه ای و نوآورانه؛ وجود ساختار سازمانی منعطف و سلسله مراتب مشوق نوآوری؛ اعمال اختیارات قانونی به منظور کمک به انجام کارهای نوآورانه بهتر و با کیفیت تر در بانک می باشد. در بررسی و تطبیق نتایج پژوهش با تحقیقات انجام یافته می توان گفت که تاکنون در داخل کشور پژوهشی با این عنوان انجام نشده است. اما چندین پژوهش در خارج از کشور انجام شده است..

ابعاد و مؤلفه های به دست آمده از پژوهش حاضر با پژوهش هوی و سویتلند و هادز همخوانی دارد. همچنین برخی از نشانگرهای به دست آمده از آن به نوعی در پژوهش های کریستو و منون، در مولفه های سازمانی پویا، پژوهش گراث و پژوهش هوی همخوانی دارد. جیست و هوی (۱۵) نیز در پژوهش خود رابطه مثبت بین حرفه گرایی معلم و ساختار توانمندساز بانک را شناسایی کردند. یافته های آنان نشان داد هنگامی که مدیران قواعد و مقرراتی را طراحی می کنند تا به کارکنان کمک کنند فرهنگ اعتماد توسعه می یابد و باعث می شود کارکنان در روابط خود با ناظران، همکاران و والدین بسیار حرفه ای باشند. همانگونه که هوی و سویتلند در پژوهش خود بیان کرده اند: سازمانها در هر اندازه شامل مدارس ساختارهای بروکراتیک دارند. زیرا آنها به طور مناسبی نیاز به رویه های رسمی و ساختارهای سلسله مراتبی برای پیشگیری از بی نظمی و ارتقا کارایی و اثربخشی دارند. اما آنچه از بروکراتیک در اذهان جلوه می کند عمدتاً جنبه های خشک و رسمی و غیرمنعطف آن است. در صورتی که اگر ساختار مدارس توانمند شوند باعث رضایت کارکنان، معناداری کار برای کارکنان و نوآوری آنان می شوند. چرا که پژوهشهای مختلف این مساله را به خوبی تایید کرده اند. ساختارهای توانمند ساز بانک با متغیرهای متعددی از جمله: روحیه کارکنان، رضایت شغلی و نوآوری، فرهنگ گشودگی، سازمان یادگیرنده، تغییرات حرفه ای کارکنان، موفقیت تحصیلی دانش آموزان و اثربخشی بانک رابطه دارد. تواناسازی بروکراسی ساختاری است که از طریق تواناسازی رسمی سازی و تواناسازی تمرکزگرایی شکل می گیرد. قواعد و مقررات و رویه ها منجر به حل مسائل در بین اعضا می شود. تواناسازی رسمی سازی، ساختار سلسله مراتبی است که بیشتر به رؤسای در کارهایشان کمک می کند. تواناساختن مدارس، اعتماد را پرورش می دهد و به کارکنان برای درس گرفتن از اشتباهات کمک می کند (۱۶، ۱۷).

چنین رفتارهایی صداقت و تعاملات درست و قابل اعتماد را ارتقا می دهد و پنهانکاری، فریبکاری و دغلكاری را محدود می کند، بنابراین چنین ساختارهایی به موفقیت تحصیلی دانش آموزان کمک خواهد کرد. پژوهشگران براساس یافته های حاصل از پژوهش و نیز تأمل دریافته های پژوهشی دیگر در نظام بانکی کشورهای توسعه یافته پیشنهاد می کنند تا ساختار نظام بانکی و بالطبع بانک های کشور تغییر یابد. اختیارات بیشتری به مدیران داده شود و مدیران بانکی نیز در نقش رهبران نوآور با حفظ چهارچوب های

- organizational intelligence, *Career and Organizational Consulting Quarterly*, 30: 116- 144.
10. Zhichen, Shenglan huang, Chong liu, Mim Min, and Liying Zhou(2018), Fit Between Organizational Culture and Innovation Strategy. Implication for Innovation Performance, *Sustainability*, pp1-18.
 11. Karamatian, Alireza and Shahqalian, Kivan (2019), The role of organizational culture on innovation and change in the organization, *Journal of Development and Transformation Management*, 40: 45-54.
 12. Gumusluoglu, L & Ilsev, A(2009), Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*, 62: 461-473.
 13. Oliver, S & Kandadi, K (2006), How to Develop Knowledge culture in Organizations? A Multiple Case Study of Large Distributed Organizations, *Journal of Knowledge Management*. 10(4): 6-24.
 14. Chavda, A(2004), Determinants Of an Innovation Supportive Organizational Culture in Local Governments, PhD thesis, University of New Jersey.
 15. Deming, W.E., (2018), Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology.
 16. Jaskyte, K (2004), Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), pp, 153-168.
 17. Khairuzzaman, Wan (2007), Framework of the culture of innovation, *Journal Kemanusiaan* bill, 9.
 18. Narnjo-Valencia jc, Jimenes-Jimenz, Sanz-Valle R(2017), Organizational Culture and Radical Innovation: Does Innovation Behavior Mediate this Relationship?, *Creativity and Innovation Management*, pp407-417.
 2. Johach, Marie (2018), *Theory of Organization*, translated by Hasan Danaei Fard, Tehran: Mehraban Publishing House.
 3. Ali Ahmadi, Alireza and Hosseini, Mirza Hassan and Parhizgar, Mohammad Mahdi and Saravi Moghadam, Nahid (2017), Designing a model of innovation culture and ways to promote it in manufacturing companies, *Strategic Management Studies*, 35: 19-51.
 4. Mirkamali, Seyyed Mohammad and Rezaian, Sohba (2014), The impact of organizational structure and culture on innovation: a comparative study in the central organization of Payam Noor, *Scientific-Applied, Azad Islamic Universities and Tehran University, Innovation Management Journal*, 1: 109-131.
 5. Moradi Aydisheh, Shaaban and Vothoghi Neiri, Abdullah and Amirmohsani, Shapour and Ghazohi, Ahmed (2013), Explanation and presentation of the comprehensive model of innovation culture, *Scientific-Promotional Quarterly of Human Resources Studies*, 3: 71-89.
 6. Christian, L.B, Caroline, M & Thuc, U.N, (2015), The Differentiated Impacts of Organizational Innovation Practices on Technological Innovation Persistence. *European Journal of Innovation Management*, 18(1), pp.110-127.
 7. Schine, Edgar H (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
 8. Martine, E (2009), An organizational culture model to promote creativity and innovation, *Journal of Industrial Psychology*, 28: 58-65.
 9. Shahvardi Shahraki, Asieh and Nisi, Abdulkazem and Hashemi, Seyed Ismail and Arshadhi, Nasreen (2015), The effect of organizational culture and dimensions of organizational structure on job performance and innovation: the mediating role of